



## SAVEZ-VOUS VRAIMENT DECIDER ?

On parle beaucoup, en politique comme dans la vie d'entreprise, de tout ce qu'il aurait fallu ou devrait être décidé dans telle ou telle situation. On s'indigne ou on conjecture, on reconstitue les éléments du passé avec le contexte d'aujourd'hui et on prend des résolutions définitives pour le futur. Mais au final réfléchit-on à la seule question qui devient cruciale quand on veut s'installer dans la durée ?

Cette question est simple : qui est le décideur ?

Est-il ou non configuré pour décider régulièrement et de la bonne façon ? Peut-on l'y former, l'y aider ?

Franchir le pas de la décision demande une capacité de vision qui n'est pas de l'ordre de la connaissance parfaite mais bien davantage celle du « possible réalisable », ici et maintenant, à l'instant où l'on glace le contexte pour en tirer le message idoine. Comment s'y frayer un chemin ?

### **Passer à l'acte.**

Les conseillers ne sont pas les payeurs, cela est admis. Et pourtant à mesure que je côtoie les entreprises je ne cesse de voir s'étoffer les conseils d'administrations alors que rien ne se passe du côté du DG lui-même. Comme si savoir plus entraînerait naturellement de décider mieux...

Avoir plus d'ingrédients est-il la garantie de faire une bonne sauce ?

Le centre névralgique de l'avancée stratégique réside dans ce moment suspendu ou quelqu'un (retentissante solitude du chef) franchit ce pas crucial qui fait passer l'idée au faire et la plonge dans le bousculement du réel.

Passer à l'acte ce n'est pas enclencher une perfection pensée mais saisir et rejoindre l'univers du possible. C'est précisément dépasser la complétude des conseils divers pour n'en tirer que la part présente et réalisable dans le réel à l'heure du choix.

## **Ecouter.**

Nous avons une culture managériale du savoir et de la planification. Tout est prévu donc tout va marcher. J'appelle cela « construire des paquebots dans des criques grecques »... C'est le bateau parfait mais il ne pourra jamais sortir...

La décision est une écoute continue jusqu'à l'évidence !... Louis XIV disait : « gouverner, c'est laisser agir la facilité du bon sens... ». On ne saurait mieux dire.

Si la réalité était dans les plans, ça se saurait depuis longtemps et la terre serait une horloge. Comme on a coutume de le dire dans l'Armée : « le premier mort de la guerre, c'est le plan... ». Rarement les choses ne se passent comme prévu et il faut par conséquent tirer parti des éléments du contexte pour adapter notre dispositif et non faire l'inverse.

## **Imprégnation- Condensation-Elan**

Si l'on va un peu plus loin dans le processus de décision on peut décomposer l'acte lui-même en trois étape-clefs.

- L'imprégnation : absorber les éléments de contexte demande une attention forte à tout ce qui se passe, d'où le besoin vital pour le chef d'entreprise d'être présent à un maximum de choses, d'aller plus loin que les compte-rendu formatés et d'aller voir souvent sur site (avec une vraie présence, un intérêt sincère et calme et non la grille du contrôleur).  
Mais cela passe aussi impérativement par un temps de silence quotidien pour écouter au travers du brouhaha ce qui se passe, de se mettre définitivement en position de réception pour que chaque élément nouveau délivre sa gravité, vienne donner sa résonance par rapport au tout, vienne se qualifier en quelque sorte au lieu de seulement s'ajouter à ce qui précède.
- La condensation : comme un orage, la décision procède d'une fulgurance qui découle d'une perturbation majeure ou d'un frottement particulier. Pour insister sur le rapport du conseil à la décision, nous conviendrons que l'éclair n'est pas le produit d'une somme mathématique d'éléments climatiques (air, eau, vent, chaleur) mais bien une friction particulière, surprenante et spécifique de chacun d'eux. La décision agit ainsi. Au cœur d'éléments cumulés surgit soudain une variable nouvelle qui fait basculer le tout de la connaissance au passage à l'acte.
- L'élan : l'acte se différencie précisément de la connaissance par le mouvement. C'est pour cela qu'il a besoin d'un élan pour ne pas mourir aussitôt. Et c'est pour cela que le chef doit être en recul, à l'écoute directe mais pas au contact permanent car sinon il est un acteur sans capacité de relance et de souffle.

## **Le devoir de paresse opérationnelle**

L'exemplarité du chef n'est pas celle de tout savoir faire. Elle est d'abord et avant tout celle de savoir décider. A force de vouloir prouver sa légitimité au mauvais endroit il a tendance à se positionner sur tous les compartiments de l'action pour montrer qu'il sait.

Pourtant son savoir n'apporte rien au final à l'action des autres, si ce n'est pour conseiller parfois, et il est surtout un réel danger quand, à force de coller à la première ligne de l'action, il voile la vue d'ensemble et l'écoute du danger.

On peut beaucoup pardonner à un chef, pas de ne pas savoir décider. La paresse opérationnelle n'est pas une nonchalance rêveuse mais bien une mise en retrait de l'activité quotidienne pour se positionner sur les grands mouvements et savoir donner l'inflexion au moment opportun.

## **Connaitre son rapport aux choses**

Les personnalités livrent leur secret dans le rapport qu'ils entretiennent avec les idées, les relations et les situations. Il y a là un algorithme particulier qui induit une préférence de connexion. Certains échangent et parcourent l'environnement dans le souhait d'enrichir, de valider et de diffuser leurs idées ; d'autres perçoivent les situations comme des terrains de jeux pour l'échange : il tirent parti de la vie opérationnelle pour interagir et trouvent dans les idées et l'action collective des prétextes nombreux pour cela ; certains enfin subordonnent naturellement les idées et les relations à l'écoute des situations : ils fabriquent des décisions plus facilement qu'il n'interagissent ou ne produisent.

Le rapport à la décision n'a donc pas le même confort pour tous ; il est important de se connaître pour bien répartir les rôles et durer opérationnellement. Il n'y a pas de formation pour changer sa personnalité profonde mais le discernement s'accompagne.

Être et durer...

François BERT